

## ПСИХОЛОГИЯ

УДК 159.9:658

### ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА И КОРРЕКЦИЯ СИНДРОМА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО «ВЫГОРАНИЯ» У РУКОВОДИТЕЛЕЙ

канд. психол. наук, доц. Н.А. ДУБИНКО

(Академия управления при Президенте Республики Беларусь, Минск)

Анализируются проблемы использования человеческих ресурсов в профессиональной деятельности организации и феномен современной психологии управления – «синдром профессионального выгорания». Определена феноменология понятия профессионального выгорания, дана смысловая нагрузка стадий эмоционального выгорания. Охарактеризованы такие признаки эмоционального выгорания, как «эмоциональное истощение», «личностная отстраненность», «ощущение утраты эффективности». Изучены фазы протекания синдрома выгорания от предупреждающей фазы, которая выражена чувством чрезмерного участия в деятельности организации и истощения, до фазы разочарования как чувства беспомощности и бессмысленности жизни, экзистенциальное отчаяние. Решена поставленная цель по выявлению уровня и особенностей эмоционального «выгорания» у руководителей. Для выявления ведущих симптомов «выгорания» была использована методика «Диагностики уровня эмоционального «выгорания» В.В. Бойко. Данная методика дает подробную картину синдрома эмоционального «выгорания». Последующий анализ позволяет определить фазу «выгорания» и степень ее сформированности. Решены эмпирические задачи по психологическому обеспечению руководителей необходимыми знаниями и умениями в области превенции эмоционального выгорания.

**Введение.** Повышение эффективности работы организации за счет реализации ее человеческих ресурсов – кредо исследователей, принимающих за методологическую основу так называемую теорию человеческих ресурсов. Основоположник этого направления Ч. Бернارد, рассматривая индивида как «стратегический фактор кооперации», считал, что организация держится только за счет усилий индивидов стимулов. Исходя из концептуальных принципов теории человеческих ресурсов, управление в организации должно быть направлено на создание так называемой организационной морали как фактора, противостоящего центробежным силам индивидуальных интересов и мотивов работающих в организации людей [1, 2, 6]. Одной из характерных особенностей данной теории выступает использование психологических знаний в управлении, понимание необходимости создания в организации условий для реализации личностной продуктивности каждого работника, что позволит сохранить как профессиональный, так и эмоциональный потенциал. В современных условиях профессиональной деятельности у сотрудников организаций, независимо от сферы деятельности, все чаще отмечается профессиональное выгорание на рабочем месте [4].

**Основная часть.** Профессиональное выгорание рассматривается как совокупность негативных переживаний, связанных с работой, коллективом и организацией в целом; один из видов профессиональной деформации личности. Впервые было обнаружено у специалистов, по роду своей деятельности тесно взаимодействующих с другими людьми, а именно у психологов-консультантов, медсестер. Не случайно, впервые К. Маслач определила выгорание как «плату за сочувствие» [3]. Однако оказалось, что выгорание свойственно не только представителям «помогающих» профессий: синдром выгорания был обнаружен у руководителей организаций и структурных подразделений, у программистов, для которых контакт с людьми вообще не характерен.

Ключевым признаком профессионального выгорания является **синдром эмоционального выгорания**. Термин выгорания (*burnout*) был предложен американским психиатром Фрейденбергером в 1974 году. **Синдром эмоционального выгорания** (*burnout syndrome*) – это состояние эмоционального, умственного истощения, физического утомления, возникающее как результат хронического стресса на работе. Синдром эмоционального выгорания рассматривается как результат неблагоприятного разрешения стресса на рабочем месте и соответствует третьей стадии общего адаптационного синдрома (Г. Селье) – стадии истощения. Современные авторы называют три основных признака синдрома выгорания: предельное истощение; чувство личностной отстраненности от деловых партнеров и от работы; ощущение неэффективности и недостаточности своих достижений [5, 6].

**Первый признак «эмоциональное истощение»** является основным компонентом личностного выгорания. Это чувство перенапряжения и истощенности эмоциональных и физических ресурсов; чувство усталости, не проходящее после ночного сна. В таком случае от человека нередко можно слышать: «Чувствую себя как «выжатый лимон»», «Работа высасывает из меня все силы», «Я сгораю на работе». После периода отдыха (выходные, отпуск) данные проявления уменьшаются, однако по возвращении в прежнюю рабочую ситуацию возобновляются. Человек чувствует себя предельно уставшим, прилагает чрез-

мерные усилия для исполнения повседневных обязанностей. Могут также наблюдаться потеря ясности мышления; трудности концентрации внимания – «маленькие», но важные вещи постоянно забываются или теряются; ухудшение кратковременной памяти; постоянные опоздания несмотря на огромные усилия быть вовремя; увеличение числа ошибок и оговорок; увеличение недоразумений на работе и дома; несчастные случаи и ситуации, близкие к ним [7, 8].

*Второй признак «личностная отстраненность»* представляет собой межличностный аспект выгорания. Его можно охарактеризовать как негативную, бездушную или поверхностную реакцию на различные аспекты работы. Люди перестают сочувствовать, сопереживать тем, с кем работают, они становятся формальными, безразличными в контактах. При синдроме эмоционального выгорания нарушается равное отношение ко всем субъектам деятельности: действует принцип «хочу или не хочу». У человека с синдромом выгорания возникает своеобразная потребность в самооправдании: «Это не тот случай, чтобы переживать», «Такие люди не заслуживают доброго отношения», «Таким людям нельзя сочувствовать», «Почему я должен за всех волноваться», «Всем не поможешь» и т.п.

*Третий признак «ощущение утраты эффективности или достижений, чувство некомпетентности»* можно рассматривать как самооценку в рамках выгорания. Человек не видит перспектив для своей профессиональной деятельности. Снижается удовлетворение работой, утрачивается вера в свои профессиональные возможности. Наблюдается принижение собственных потребностей и желаний, сопряженное с чувством недостатка компетентности.

Развитие синдрома «выгорания» носит фазный характер:

**1. Предупреждающая фаза:** чрезмерное участие и истощение.

**2. Снижение уровня собственного участия:** а) по отношению к сотрудникам, обучаемым, пациентам и т.д.; б) по отношению к остальным окружающим; в) по отношению к профессиональной деятельности; г) возрастание требований (концентрация на собственных потребностях, ощущение, что другие используют тебя, утрата жизненного идеала).

**3. Эмоциональные реакции:** депрессивное настроение и агрессия.

**4. Фаза деструктивного поведения:** а) сфера интеллекта (снижение концентрации внимания, ригидность и др.); б) мотивационная сфера (отсутствие инициативы, выполнение заданий строго по инструкции и т.п.); в) эмоционально-социальная сфера (безразличие, избегание неформальных контактов и др.).

**5. Психосоматические реакции.**

**6. Разочарование:** чувство беспомощности и бессмысленности жизни, экзистенциальное отчаяние.

Рассматривая личность в рабочем контексте, отметим, что выгорание возникает из-за хронического несоответствия между людьми и их рабочим окружением в одной или нескольких из шести областей, которые нами были проанализированы в соответствии с характеристикой симптомов.

**I. Рабочая нагрузка:**

Чрезмерные нагрузки, высокие требования истощают энергию человека. Неадекватность нагрузок как результат неправильной организации работы. Работа особенно истощает, если она заставляет людей проявлять эмоции, не соответствующие их внутреннему состоянию.

**II. Контроль:**

Низкий авторитет. Кризис контроля наблюдается, если ответственность превышает авторитет. Это вызывает существенный дискомфорт у людей, которые чувствуют повышенную ответственность за результаты своей деятельности, но испытывают недостаток средств для достижения своих целей.

**III. Дефицит поощрения:**

Недостаточное финансовое вознаграждение, иногда – социальное, если чья-то тяжелая работа игнорируется или не ценится другими. Недостаток одобрения обесценивает как работу, так и работников. Кроме того, имеет место недостаток «внутреннего вознаграждения» – гордости за то, что делаешь что-то важное и делаешь это хорошо. Недостаток вознаграждения обуславливает ощущение неэффективности своей работы.

**IV. Справедливость:**

Чувство несправедливости возникает тогда, когда рабочая нагрузка не соответствует оплате. Если процедуры обжалования и оспаривания решений не доступны в равной мере для всех заинтересованных лиц, то такая ситуация может быть расценена как несправедливая. Недостаток справедливости усиливает выгорание: во-первых, это расстраивает и эмоционально истощает человека; во-вторых, несправедливость вызывает глубокое чувство личностной отстраненности (цинизм).

**V. Значимость:**

Несоответствие наблюдается в том случае, если имеет место конфликт ценностей. Иногда люди вынуждены совершать неэтичные поступки, которые не соответствуют их собственным представлениям о морали, например, лгать для того, чтобы получить необходимое разрешение. Возможно несоответствие между личным стремлением к карьере и ценностью (значимостью) организации (учреждения).

**VI. Общность:**

Несоответствие в этой области наблюдается, если человек теряет чувство позитивной связи с сослуживцами. Человек работает лучше и продуктивнее, если может разделить свои эмоции с людьми, которые ему нравятся или которых он уважает. В то же время ничто так не разрушает общность, как нераз-

решенный конфликт на работе. Такой конфликт провоцирует постоянные негативные чувства, фрустрацию, враждебность и снижает вероятность социальной поддержки. Считается, что сфера ценностей играет роль медиатора для других областей, хотя значимость каждой из сфер очень индивидуальна. Некоторые люди отдают предпочтение вознаграждению, а не значимости своей работы, поэтому дискомфорт у них скорее вызовет недостаток вознаграждения, а не конфликт ценностей. Не установлено, как много несоответствий способен выдержать человек: это зависит от многих факторов.

В рамках научного проекта на тему «Разработка системных технологий отбора и подбора персонала государственной службы на основе использования эталонных профессиограмм и психограмм» (ГКПНИ «Экономика и общество» на 2006 – 2010 годы, № госрегистрации 20061068) кафедрой психологии управления Академии управления при Президенте Республики Беларусь была поставлена цель исследования по выявлению уровня и особенностей эмоционального «выгорания» у руководителей. Для выявления ведущих симптомов «выгорания» была использована методика «Диагностики уровня эмоционального «выгорания» В.В. Бойко. Данная методика дает подробную картину синдрома эмоционального «выгорания». Последующий анализ дает возможность определить фазу «выгорания» и степень ее сформированности [5].

В исследовании приняли участие 158 человек – слушатели Академии управления (69 женщин и 89 мужчин), имеющие стаж управленческой деятельности от 5 до 10 лет.

#### **Результаты исследования:**

- Симптом «выгорания» был обнаружен у 48 из 69 *женщин-руководителей*: 13 из них проявили сформированный синдром «выгорания»; у 35 (по отдельным показателям) формирующийся, по другим – сформированный синдром «выгорания».

Большая часть «выгоревших» и «выгорающих» испытуемых находятся в фазе «Резистенция» – второй фазе синдрома, т.е. обнаруживают в той или иной степени выраженности симптомы неадекватного эмоционального реагирования, расширения сферы экономики эмоций, эмоционально-нравственной дезориентации и редукции профессиональных обязанностей. У 11 женщин обнаружено «выгорание» в первой фазе – фазе «Напряжение»; и у 16 – «выгорание» по всем трем фазам: «Напряжение», «Резистенция» и «Истощение».

- В *мужской группе* симптомы «выгорания» обнаружили 34 человека из 89 опрошенных: 24 из них – сформированный синдром «выгорания», 10 – формирующийся.

Все «выгоревшие» испытуемые и большая часть «выгорающих» находятся в фазе «Резистенция»; формирующийся синдром «выгорания» в фазе «Напряжение» выявлен у 11 человек и в фазе «Истощение» – у 8 испытуемых.

Следует заметить, что не выявлена зависимость «выгорания» от стажа работы в руководящей должности. Сочетание симптомов «выгорания» в каждом конкретном случае носит индивидуальный характер и определяется комплексом ситуативных и личностных факторов. Результаты проведенного исследования являются объективной устойчивой запроса слушателей на работу по совладанию со стрессом и подтверждают не только желательность, но и необходимость введения курсов по научению слушателей распределять собственный человеческий ресурс на рабочем месте. Используя психокоррекционные упражнения и рекомендации по управлению стрессом у руководителей в период переподготовки, процесс обучения будет способствовать психологическому сопровождению человека в сложной управленческой деятельности. Особую значимость приобретает индивидуальная психокоррекционная работа, во время которой происходит более качественная отработка проблемы.

Кроме коррекционной работы с личностью руководителя в процессе переподготовки, в курсе «Психология профессиональной деятельности руководителя» им предлагается разработать стратегию развития человеческих ресурсов в собственной организации [9]. Как правило, люди ориентируются на социально принятые нормы и правила и стремятся им соответствовать. В определенных социальных условиях люди ведут себя в соответствии с ролевыми ожиданиями, хотя их индивидуальность и накладывает определенный отпечаток на выполнение любой социальной роли. Поэтому, учитывая индивидуальные особенности людей в области синдрома профессионального выгорания, нельзя забывать, что подчиненные, по-разному раскрываясь в различных рабочих ситуациях, тем не менее действуют в рамках определенной профессиональной роли человека, и чем более эта роль соответствует индивидуальным особенностям, тем большее удовлетворение человек от нее получает и тем более охотно ее выполняет.

Опираясь на *принцип индивидуально-дифференцированного подбора* заданий, который основывается на утверждении, что изменить обстоятельства всегда легче, чем личность, можно предотвратить синдром выгорания у подчиненных, что приведет к мотивации на достижение результата. Согласно данному принципу система использования ресурсов сотрудников должна быть такова, чтобы они могли давать наибольшую отдачу на своем рабочем месте. Это можно обеспечить наиболее эффективно только в том случае, если способности и склонности сотрудника максимально совпадают с требованиями, предъ-

являемыми к нему на данном рабочем месте. В этом случае у работника возникает чувство удовлетворения и признания, которое само по себе является сильным стимулом любой деятельности.

Однако здесь важной становится *адекватная оценка индивидуальных характеристик человека*, которая и дает возможность предоставить ему наиболее подходящую работу. Подобная оценка сопряжена с рядом трудностей. Прежде всего, отметим, что оценивание человека, в большей степени, происходит во время межличностного общения, а, следовательно, на нее оказывают влияние его основные закономерности, связанные со смещением оценки личности и деятельности человека. Для преодоления неадекватности в оценке подчиненных руководитель во время практических занятий научается приемам наблюдения и активного слушания. Мы считаем, что овладение даже этими двумя приемами может стать основой реализации принципа адекватной оценки подчиненных и повышения профессиональной продуктивности. В то же время, адекватная оценка невозможна без *уважения и доверия к подчиненным*. Взаимодействие руководителя с его сотрудниками как с партнерами ориентирует его на создание условий для развития и саморазвития всех участников управленческого взаимодействия. *Принцип развития подчиненных* основывается на обеспечении сотрудников условиями, необходимыми для профессионального роста, саморазвития и самореализации. Этому способствует благоприятный психологический климат в организации, наличие возможности приобретения новых знаний в ходе работы, целенаправленного обучения в рамках повышения квалификации, профессиональной переподготовки.

Созданию благоприятного климата в организации и установлению психологического контакта между начальником и подчиненными служит и *принцип обратной связи*, способствующий наиболее эффективной реализации всех остальных принципов. В силу того, что многие управленческие проблемы зачастую возникают из-за непонимания, которое является результатом плохой коммуникации между руководством и работниками обратная связь является важным инструментом при налаживании эффективной связи с людьми и коррекции руководства. Должным образом использованная обратная связь становится ценным орудием управления, помогающим формировать и сохранять положительные поведенческие реакции, а также устранять и предупреждать синдром профессионального выгорания подчиненных.

**Заключение.** Эффективным инструментом для реализации обратной связи и установления доверительных отношений с подчиненными является *поддерживающий контроль*. Смысл такого контроля состоит в том, чтобы определить, насколько совпадают цели организации, конкретные планы и реальные показатели. Результаты контроля являются важным источником информации, помогающим руководителю в принятии более точных решений, в обеспечении этих решений средствами стимулирования деятельности подчиненных и оценками эффективности этой деятельности. В управлении персоналом контроль является важнейшим условием делегирования полномочий. Кроме того, регистрация результатов выполнения заданий помогает работникам понять значительность своей деятельности и дает им направление ее совершенствования. Именно через контроль сотрудники постоянно утверждают в сознании, что они выполняют нужную работу. Они уверены в том, что их результаты известны руководству и соответственно оцениваются. Поддерживающий контроль предполагает доверие к подчиненным, справедливую и систематическую оценку их деятельности, оказание поддержки при выполнении работы, проявление внимания к работникам, гласность и открытость, объективность и оперативность. Исходя из рассмотренных методологических принципов, мы считаем возможным выстроить такую систему самоуправления и управления человеческими ресурсами, которая будет способствовать эмоциональному благополучию как руководителя, так и подчиненных, что приведет к эффективной совместной деятельности.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Гришина, Н.В. Помогаящие отношения: профессиональные и экзистенциальные проблемы / Н.В. Гришина // Психологические проблемы самореализации личности. – СПб., 1997. – С. 143 – 156.
2. Дубинко, Н.А. Базисные стратегии копинг-поведения руководителей / Н.А. Дубинко // Проблемы управления. – 2007. – № 2 (23). – С. 147 – 151.
3. Маслач, К. Исследование феномена психического выгорания в отечественной и зарубежной психологии / К. Маслач / Проблемы общей и организационной психологии. – Ярославль, 2003. – С. 76 – 97.
4. Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. – М., 2005. – 624 с.
5. Орел, В.Е. Феномен «выгорания» в зарубежной психологии: эмпирические исследования / В.Е. Орел // Психологический журнал. – 2001. – № 1. – С. 90 – 101.
6. Ронгинская, Т.И. Синдром выгорания в социальных профессиях / Т.И. Ронгинская // Психологический журнал. – 2002. – № 3. – С. 85 – 95.
7. Скугаревская, М.М. Синдром эмоционального выгорания / М.М. Скугаревская // Медицинские новости. – 2002. – № 7. – С. 3 – 9.
8. Форманюк, Т.В. Синдром «эмоционального сгорания» учителя / Т.В. Форманюк // Вопросы психологии. – 1994. – № 6. – С. 54 – 67.

9. Дубинко, Н.А. Психолого-акмеологические особенности определения профессионально важных качеств руководителя / Н.А. Дубинко // Акмеология. – 2007. – № 3 (23). – С. 92 – 96.

*Поступила 14.10.2008*